

## **„Wirtschaftlichkeit“ im Rahmen eines Bachelor-Studiengangs für die öffentliche Verwaltung** - Version 1.22

### **Inhalt**

1. Kompetenzziele
2. Lernziele
3. Einordnung in einen Studiengang
4. Berufsrelevanz des Themas "Wirtschaftlichkeit" für Verwaltungsstudiengänge
5. Weitere Materialien

### **1. Kompetenzziele**

Die Absolventinnen/Absolventen orientieren ihr berufliches Handeln am Wirtschaftlichkeitsgebot und beherrschen die dafür notwendigen Prüfverfahren und Techniken.

Sie erkennen in der Praxis die Anwendbarkeit des Wirtschaftlichkeitsgebots, ermitteln die erforderlichen Informationen, beurteilen die Wirtschaftlichkeit von Handlungs- und Gestaltungsalternativen in typischen Situationen systematisch unter Verwendung geeigneter Techniken und stellen die Ergebnisse transparent und mit vertretbarer Begründung so dar, dass es auch den Anforderungen von Controlling und der Rechnungsprüfung genügt.

### **2. Lernziele**

Die Absolventinnen/Absolventen können

Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen entsprechend der Arbeitsanleitung des BMF<sup>1</sup> oder einer vergleichbaren Darstellung durchführen, dabei insbesondere

1. erkennen, dass das Wirtschaftlichkeitsgebot anwendbar ist<sup>2</sup>,

---

<sup>1</sup> die Arbeitsanleitung des BMF enthält nach dem derzeitigen Stand die wesentlichen Informationen und Festlegungen für die praxisgerechte Prüfung der Wirtschaftlichkeit in der öffentlichen Verwaltung.

<sup>2</sup> Viele Entscheidungen werden heute ohne die Prüfung auf Wirtschaftlichkeit getroffen, deshalb ist bereits dieses Lernziel notwendig. Dabei geht es nicht zwangsläufig um eine aufwändige Prüfung, oft reicht es bereits, die verschiedenen Einflussgrößen auf die Wirtschaftlichkeit zu unterscheiden und sie systematisch gegenüber zu stellen, um eine vertretbare Entscheidung zu treffen und zu begründen: siehe unten Lernziel 7.

2. Praxisbeispiele im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit systematisch analysieren und ermitteln,
  - a) welche Ziele der Verwaltung (Wirkungs-, Leistungs-, Finanz- und ggf. weitere Ziele) und welche (z. B. rechtliche) Rahmenbedingungen zu berücksichtigen sind,
  - b) ggf. welche weiteren Betroffenen einzubeziehen sind,
  - c) welches Vorgehen für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit anzuwenden ist,
  - d) welche Informationen sie für eine Entscheidung benötigen,
  - e) welche Risiken zu berücksichtigen sind,
3. Nutzen und Kosten, die Wirtschaftlichkeitsprinzipien, ihre Anwendungsbereiche, einschließlich der Kosten-Wirksamkeit erläutern,
4. die typischen Kostenarten unterscheiden und ihre Bedeutung im Hinblick auf
  - a) ihre kurz-, mittel- und langfristige Beeinflussbarkeit
  - b) die Kalkulation von Gebühren oder Preisen / Verrechnungspreisen beschreiben und
  - c) die Bedeutung für die Erreichung der Verwaltungsziele in Praxisbeispielen diskutieren,
5. die grundlegenden Techniken für die Beurteilung der monetären<sup>3</sup> und nicht-monetären<sup>4</sup> Auswirkungen von Entscheidungsalternativen
  - a) in ihrer Verwendungsmöglichkeit einschätzen,
  - b) das Vorgehen bei diesen Techniken erläutern<sup>5</sup> und
  - c) sie in einfachen Fällen anwenden,

---

<sup>3</sup> Kostenvergleichsrechnung und Kapitalwertmethode

<sup>4</sup> Nutzwertanalyse, ggf. Beurteilung von Alternativen mit WiBe

<sup>5</sup> Bezug zur Aufgabe des gehobenen Dienstes:

- als Ausweis, dass sie es verstanden haben,
- als Teil von Begründungen für interne Entscheidungsprozesse bzw. gegenüber Politik und Bürger und
- als Teil der „fachlichen Führung“ gegenüber unterstellten bzw. fachlich zuarbeitenden Beschäftigten (Anmerkung: „fachliche Führung“ meint hier nicht zwangsläufig Vorgesetztenfunktion, denn der gehobene Dienst hat oft die Verantwortung für Sachgebiete, in denen mehrere Beschäftigte zusammenarbeiten und ggf. zuarbeiten – hier kommt dem Beschäftigten im gehobenen Dienst die Funktion der fachlichen Steuerung zu. Vgl. dazu den Beitrag „Sachbearbeiter/-in“ im Online-Verwaltungslexikon).

6. Wirtschaftlichkeit systematisch in typischen Situationen<sup>6</sup> unter Verwendung dieser Techniken beurteilen<sup>7</sup>, die Ergebnisse transparent darstellen und begründen,
7. die Wirtschaftlichkeitsprüfung selbst wirtschaftlich gestalten<sup>8</sup>.

### **Verknüpfung mit anderen Teilgebieten des Studiums**

8. Konflikte mit dem Haushaltsrecht erkennen und erläutern sowie Lösungsmöglichkeiten aufzeigen (dieses Lernziel ist in Abstimmung mit dem Fach Finanzmanagement umzusetzen und anzupassen, wenn von dem kameralen auf einen doppischen Haushalt umgestellt wird),
9. typische Controlling-Informationen im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit auswerten, insbesondere Produktberichte,
10. die Gestaltung von Aufbau- und Ablauforganisation unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit diskutieren,
11. die Besonderheiten des Faktors „Personal“ und den Zusammenhang mit Personalmanagement erkennen.

### **3. Einordnung in einen Studiengang**

Die Vermittlung dieser beruflichen Kompetenz könnte über mehrere Studienabschnitte verteilt erfolgen, um einen nachhaltigen Lerneffekt zu erreichen („Spiralcurriculum“) und die Verknüpfung mit anderen Teilgebieten des Studiums zu ermöglichen.

Das Thema sollte auch in Projekte und Praxis-Simulationen einbezogen und in den Praktika berücksichtigt werden.

---

<sup>6</sup> ist zu konkretisieren: Make- oder Buy-Entscheidungen, Wirtschaftlichkeit von Sachmittelausstattung (in Kombination mit Fragen der Prozessgestaltung / Ablauforganisation), usw.

<sup>7</sup> entsprechend dem Qualifikationsniveau „Bachelor“ kann nur erwartet werden, dass diese Kompetenz in typischen und in geübten Anwendungsbeispielen beurteilt werden kann, vgl. den von der KMK beschlossenen „Qualifikationsrahmen“.

<sup>8</sup> der Aufwand für die Ermittlung der Daten und die Anwendung der Techniken muss in angemessenem Verhältnis zur besseren Wirtschaftlichkeit stehen, ggf. sind Schätzungen oder Plausibilitätsprüfungen zugrunde zu legen, um den Aufwand zu begrenzen.

#### **4. Berufsrelevanz des Themas "Wirtschaftlichkeit" für Verwaltungsstudiengänge**

1. Die Absolventinnen und Absolventen entscheiden, gleich wo sie arbeiten, immer auch über den Einsatz knapper Ressourcen:
  - über Art, Umfang und Qualität von Leistungen,
  - den Umfang der Ermittlung des Sachverhalts, der Abschätzung der Folgen unterschiedlicher Entscheidungsmöglichkeiten,
  - die Intensität der Bearbeitung und
  - die Gestaltung der Arbeitsprozesse (oft werden sie nicht systematisch optimiert),
  - den Einsatz von Personal und von Sachmitteln.

Selbst wenn dies nicht die tagtäglich zu treffenden Entscheidungen sein sollten (in manchen Verwendungen ist es der Alltag!): dann sind es diese Nicht-Routine-Entscheidungen, die besondere Bedeutung für die Verwaltung haben, über Effizienz und Wirtschaftlichkeit entscheiden, angesichts knapper Mittel heißt das auch: darüber entscheiden, in welchem Umfang überhaupt öffentliche Leistungen erbracht werden können.

2. Deshalb müssen sie in der Lage sein, wirtschaftlich zu handeln, d. h. zu erkennen, wann diese Frage relevant ist, die erforderlichen Informationen benennen, sie erheben und verwerten können.
3. Gleichzeitig müssen sie in der Lage sein, die Ergebnisse aus KLR und Controlling für die Wirtschaftlichkeitssteuerung zu verwenden - Anwendungskompetenz
4. und mit Daten und Statistiken umgehen können - auch hierfür ist Anwendungskompetenz erforderlich.

Auf diese Anforderungen werden sie durch die bisherigen Studiengänge nicht ausreichend vorbereitet, und auch die neu konzipierten oder die Entwürfe für neue Studiengänge beheben dieses Defizit nicht.

**An der Berücksichtigung dieser Anforderungen wird sich zeigen, ob die Ausbildungsgänge praxisgerecht sind, also dem Anspruch gerade von BA-Studiengängen gerecht werden, für den Beruf zu qualifizieren!**

#### **5. Weitere Materialien**

Vgl. allgemein zu einem Verwaltungsmanagement-Curriculum und den Grundlagen eines Teilcurriculums BWL <http://www.verwaltungsmanagement.info/studium/leitbild-aiv.htm> sowie die weiteren Beiträge auf der Studienreform-Website <http://www.verwaltungsmanagement.info/studium/reform>.